



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**EQUILÍBRIO TRABALHO-FAMÍLIA: CASOS DE
EMPRESAS PORTUGUESAS E ANGOLANAS**

SAYONARA BEATRIZ OCTÁVIO PRATA

OUTUBRO - 2016

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**EQUILÍBRIO TRABALHO-FAMÍLIA: CASOS DE
EMPRESAS PORTUGUESAS E ANGOLANAS**

SAYONARA BEATRIZ OCTÁVIO PRATA

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSORA DOUTORA MARIA CLARA PERES SOUSA
CABRITA DOS SANTOS**

OUTUBRO – 2016

Dedicatória

Dedico este trabalho aos amores da minha vida, pai, mãe e irmãos, que mesmo estando distantes apoiaram-me durante a realização do trabalho, e por acreditarem sempre em mim. Dedico também a todos que já não estão entre nós, mas que em vida tiveram um contributo importante para este trabalho.

Agradecimentos

O esforço aplicado na elaboração desta dissertação tem um valor muito especial, mas não seria possível sem a colaboração de um conjunto de pessoas. Por isso não posso deixar de agradecer a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para sua elaboração.

Primeiramente a Deus, por me ter dado saúde, fé, esperança, paciência durante esse trabalho, mesmo quando tudo parecia que iria dar errado, que todas as portas estavam fechadas, ele abria uma janela para poder resolver a situação.

À minha Orientadora, Professora Maria Clara Santos, pelo apoio, ajuda e compreensão no desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus pais, Francisco e Maria, pela oportunidade que me proporcionaram, pelo carinho, pela educação e pelo apoio em todos os objetivos da minha vida.

Aos meus irmãos, Edivaldo, Irina e Cláudio, e a minha cunhada e sobrinha, Idalede e Meriane, pela ajuda nos momentos que precisei, pelo carinho, pela atenção e pela ligação que temos. À minha família toda, que não é pequena, pelo apoio de todas as maneiras para que o meu objetivo fosse realizado, à Andresa e a Tia Mariana, pela ajuda incansável no contacto com as empresas angolanas, à Mayra que mesmo em cima da hora deu uma grande ajuda.

Às empresas portuguesas e angolanas, pelo tempo despendido e pela preciosa colaboração na realização do estudo.

Aos meus amigos e amigas, cada um sabe o contributo que teve, foram maravilhosos, pelo apoio, pelo carinho e por demonstrarem que a distância geográfica não impede nada as nossas amizades.

À minha colega e amiga, Liliana, pelo apoio, pela companhia, pelas horas tardias na faculdade durante a realização das nossas dissertações.

Aos meus colegas de Mestrado, pela partilha de informação e com quem tive o prazer de conviver. Aos meus colegas de trabalho, pelo apoio e por me ouvirem os meus desabafos durante estes meses. Às minhas chefes, pelo apoio, pela compreensão e por terem permitido ausentar-me do trabalho, sempre que precisei, para realização da dissertação.

O meu muito obrigada a todos, *ndanpandula a voci*.

Resumo

O equilíbrio entre o trabalho e família é visto como uma das questões mais importantes em estudos nas empresas, que tem suscitado grande interesse nos investigadores, ainda que no que diz respeito à literatura angolana exista um certo défice. Desse equilíbrio resultam aspetos negativos (conflito trabalho-família) onde a participação de um papel dificulta as obrigações de um outro papel, e relações positivas o (enriquecimento trabalho-família). As empresas tentam equilibrar o trabalho-família promovendo práticas *family-friendly*.

O presente trabalho tem como objetivo principal perceber se as empresas portuguesas e angolanas preocupam-se em equilibrar o trabalho e família, e que práticas promovem para proporcionar esse equilíbrio aos seus colaboradores. Para o estudo procedeu-se à recolha de dados através do método de investigação qualitativa, utilizando a técnica de entrevistas semiestruturadas em seis empresas (três portuguesas e três angolanas).

Os resultados obtidos em relação ao estudo demonstraram que em ambos os países as empresas estão preocupadas com esse equilíbrio e com a promoção dessas práticas.

Palavras-chave: Equilíbrio Trabalho-Família, Trabalho-Família, Conflito Trabalho-Família, Enriquecimento Trabalho-Família.

Abstract

The balance between work and family is seen as one of the most important issues in organisational studies, which has aroused great interest among researchers. Although, with regard Angola literature there is a deficit.

This balance results in negative aspects (work-family conflict) where the participation of a role complicates the duties of another role, and positive relationships (work-family enrichment). Organisations try to balance work and family by promoting family-friendly practices.

Thus, this study aims to understand whether the Portuguese and Angolan organisations are concerned to balance work and family and promote practices to provide that balance to its employees. For this study has been chosen the collection of data through the qualitative research method, using the technique of semi-structured interviews in six organisations (three Portuguese and three Angolan).

The results regarding the study showed/ demonstrated that in both countries the organisations are concerned with this balance and promote these practices.

Keywords: Work- Family Balance, Work-Family, Work-Family Conflict, Work-Family Enrichment.

Índice

Dedicatória	I
Agradecimentos.....	II
Resumo.....	IV
Abstract	V
1. Introdução	1
2. Revisão de literatura.....	2
2.1 Contexto de trabalho e contexto de família.....	2
2.2 Relação entre o trabalho e a família.....	3
2.3 Conflito entre trabalho e família.....	5
2.4 O enriquecimento entre trabalho e família	6
2.5 Gestão de Recursos Humanos: Equilíbrio trabalho-família	9
2.5.1 Gestão de recursos humanos.....	9
2.5.2 Papel das empresas no equilíbrio entre trabalho e família	11
2.5.3 Políticas e práticas empresariais de apoio ao equilíbrio trabalho-família	13
2.5.4 Portugal e Angola: diferenças estruturais e culturais	14
2.5.3.1 Equilíbrio trabalho-família em Portugal.....	17
2.5.3.1.1 Reforma laboral: portuguesa	18
2.5.3.2 Equilíbrio trabalho-família em Angola	19
2.5.3.2.1 Reforma laboral: angolana	20
3. Metodologia	21
3.1. Caracterização das empresas e dos entrevistados.....	23
3.1.1. Empresas portuguesas	23
3.1.2 Empresas angolanas	25
4. Apresentação e Discussão dos Resultados	27
5. Considerações finais.....	35
5.1 Conclusões	35
5.2 Limitações e Sugestões para Investigação Futura.....	37
Referências Bibliográficas	38
Anexo 1	44

Índice de Abreviatura

- Banco de Poupança e Crédito – BPC
- Código de Trabalho – CT
- Constituição da Republica Portuguesa – CRP
- Eletricidade de Portugal –EDP
- Empresa Pública de Produção de Eletricidade – PRODEL
- Grupo Salvador Caetano – GSC
- Lei Geral do Trabalho – LGT
- Organização Internacional do Trabalho – OIT
- Serviços de Assistência Médico-Social – SAMS
- Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola – SONAGOL

Índice de Tabelas

Tabela I: Diferenças estruturais.....	15
Tabela II: Legislação portuguesa.....	18 e 19
Tabela III: Legislação angolana.....	20
Tabela IV: Caracterização das empresas.....	23 e 24
Tabela V: Caracterização dos entrevistados.....	24
Tabela VI: Caracterização das empresas.....	25
Tabela VII: Caracterização dos entrevistados.....	26
Tabela VIII: Dados das empresas entrevistadas.....	26
Tabela IX: Medidas de equilíbrio trabalho-família.....	28 e 29

1. Introdução

Nos últimos anos, segundo Grant-Vallone & Donaldson (2001), houve um grande progresso na investigação na área do equilíbrio trabalho e família, o que levou ao desenvolvimento de estudos empíricos, modelos teóricos e iniciativas “*work-family*” por parte das empresas. Segundo Fiksenbaum (2004) as mudanças na composição do mercado de trabalho, tais como a entrada das mulheres, os *dual earner couples* com responsabilidade adicional de ambos com crianças ou idosos, têm dificultado os trabalhadores a equilibrar as exigências do ambiente profissional e familiar.

O aumento da concorrência global, ênfase no serviço ao cliente e os avanços tecnológicos (que aumentam o acesso dos colaboradores ao trabalho) contribuem para o *stress* num mundo empresarial cada vez mais competitivo (Parasuraman & Greenhaus, 1997, citado por Grant-Vallone & Donaldson, 2001).

De acordo com Pichler (2009), o conceito equilíbrio trabalho-família tem ganho muita importância nas instituições, empresas, sindicatos, famílias e indivíduos. Esse equilíbrio normalmente está relacionado com tempo de trabalho, a flexibilidade, bem-estar social, segurança, família, fertilidade, migração, as alterações demográficas, consumo e lazer (Pichler, 2009, pp. 450).

Segundo Rapoport *et al* (2002), citado por Beauregard & Henry (2009) as empresas sentem-se pressionadas, cada vez mais, a implementar práticas que dedicam-se a ajudar os trabalhadores a equilibrar o trabalho e família, tendo como objetivo facilitar o esforço dos colaboradores em cumprir suas obrigações profissionais e pessoais.

Segundo as Notas da Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2011)¹ sobre o trabalho e a família, as organizações ao promover o equilíbrio beneficiam ao atrair e reter os melhores colaboradores em um mercado mais competitivo, menos rotatividade de pessoal, diminuir os custos com novos recrutamentos, diminuir o absentismo e atrasos e aumentar a motivação, desempenho e produtividade.

A escolha do tema foi motivada por ser uma das temáticas que mais me suscita interesse. Este estudo pretende abordar sobre a preocupação das empresas em equilibrar o trabalho e a família, e identificar quais são as práticas que as empresas portuguesas e angolanas adotam para proporcionar esse equilíbrio.

O trabalho está estruturado em três partes:

Na primeira parte faz-se um enquadramento teórico dos principais conceitos, descreve-se o papel estratégico das empresas e as políticas e práticas de equilíbrio trabalho-família, e aborda-se a legislação portuguesa e angolana referente a esse equilíbrio. Na segunda parte é realizado o estudo empírico, descreve-se a metodologia, analisa-se e discute-se os seus resultados. Por último seguem as conclusões, limitações e sugestões futuras do estudo, seguido das referências bibliográficas e o anexo.

2. Revisão de literatura

2.1 Contexto de trabalho e contexto de família

Com o aumento do número de mulheres ingressadas no mercado de trabalho, os homens a participar cada vez mais na vida familiar e o aumento das famílias

¹ http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/html/portugal_notas_oit_pt.htm, consultado a 5 de Março de 2016 às 15:42.

monoparentais surgem investigações sobre interface trabalho-família (Chambel & Ribeiro, 2014).

Chambel & Ribeiro, 2014 salientam que estas mudanças na estrutura do mercado de trabalho e na configuração no seio da família trouxeram importantes consequências na forma como ambos (homens e mulheres) organizam e o desempenham os seus papéis.

Com isso acontece uma reorganização dos papéis masculinos e femininos do sistema de partilha de trabalho por sexo que desempenham um papel único, a essa nova realidade solicita-se um envolvimento em papéis múltiplos, que necessita da coordenação e do equilíbrio entre o trabalho e a família (Barham & Vanalli, 2012).

2.2 Relação entre o trabalho e a família

Segundo Chambel & Ribeiro (2014) a relação entre as esferas do trabalho (profissional) e família (familiar) e o equilíbrio entre elas tem suscitado um crescente interesse de investigadores de várias disciplinas (Barnett, 1998; Bianchi & Milkie, 2010; Eby *et al.*, 2005; Greenhaus, 2008; Greenhaus, Parasuraman & Powell, 1999; Harlpern, 2005, citado por Chambel & Ribeiro, 2014). Antigamente o homem trabalhava para sustentar financeiramente a família (esfera pública) e a mulher era um ser mais sensível que trabalhava no seio da família, sendo o suporte emocional do sistema (esfera privada) (Chambel & Ribeiro, 2014).

De acordo com Chambel & Ribeiro (2014) a mudança do papel social da mulher ao entrar no mercado de trabalho, e as alterações que afetaram a estrutura e a dinâmica familiares, assume que as duas esferas, que anteriormente consideradas separadas, se

intersectam. Sendo que a família, o trabalho e respetivos papéis são, hoje, valorizados cada vez mais tanto por homens como por mulheres. À medida que o homem foi gradualmente aumentando a sua participação na esfera familiar, a mulher foi integrando o mundo profissional.

Como referem Chambel & Ribeiro (2014), as esferas (familiar e profissional) deixam de estar separadas, e os seus papéis inerentes são hoje cada vez mais valorizados tanto por homens como por mulheres e o equilíbrio entre estes papéis é perspectivado como gerador de maiores níveis de bem-estar e de satisfação.

Ainda de acordo com Chambel & Ribeiro (2014), do cruzamento entre as esferas pode surgir conflito ou enriquecimento entre os papéis que o indivíduo desempenha: o modelo de conflito trabalho-família baseia-se na teoria da escassez de recursos, que nos diz que o ser humano é limitado quanto à quantidade de recursos (por exemplo, o tempo) que possui para desempenhar os vários papéis (Goode, 1960, citado por Chambel & Ribeiro, 2014). Por outro lado, ao modelo de enriquecimento trabalho-família, serve de base a teoria da acumulação de papéis (Marks, 1977; Sieber, 1974, citado por Chambel & Ribeiro, 2014) que sugere que o facto de os indivíduos participarem em múltiplos papéis leva à criação de uma maior sinergia entre esses papéis.

Parkes & Langford (2008) definem o equilíbrio trabalho e família como a capacidade que o indivíduo tem para atender o seu trabalho e compromissos familiares, tal como outras atividades e responsabilidades *nonwork*. O equilíbrio tem inúmeras definições na literatura mas como salientam Chambel & Ribeiro (2014) alguns aspetos são comuns à maioria delas, tais como estão sintetizadas nesta passagem: «ausência de

conflito interpapéis, a elevada satisfação, compromisso, funcionamento e eficácia nesses múltiplos papéis que são muitas vezes partilhados com outros indivíduos, bem como a noção de que trabalho e família são sentidos como dois domínios bem integrados.» (Chambel & Ribeiro, 2014, p. 28).

2.3 Conflito entre trabalho e família

De acordo com Greenhaus & Beutell (1985) o conflito entre trabalho e família existe quando as exigências e a participação de uma função faz com que seja difícil cumprir os requisitos de outra função.

O conflito pode surgir em duas formas: o conflito trabalho e família, quando as exigências do trabalho interferem com as responsabilidades familiares, e o conflito família e trabalho, quando as responsabilidades familiares interferem com o trabalho, (Kossek & Ozeki 1998, citado por Kirkwood & Tootell, 2008). Como por exemplo, quando um trabalhador tem que ir ao escritório aos sábados trabalhar penalizando o dia que acompanha o filho aos treinos de futebol (conflito trabalho e família), no caso de o trabalhador estar com problemas no seio familiar e o seu desempenho profissional ser prejudicado até à resolução do problema (conflito família e trabalho). Recentemente os estudos têm reconhecido que o conflito trabalho família é bidirecional (Haar, 2006).

Segundo Greenhaus & Beutell (1985), o conflito dos papéis pode dividir-se em três tipos: conflito baseado no tempo, conflito baseado na tensão e conflito baseado no comportamento. O primeiro conflito refere-se ao tempo que é exigido para realização de uma função num papel que pode prejudicar o tempo dedicado para realização do outro, por exemplo o trabalhador ter que trabalhar sempre até mais tarde e não poder ir buscar os filhos à escola. O segundo conflito acontece quando a tensão criada por um papel

dificulta a realização das exigências do outro, por exemplo o cansaço, o *stress*, a irritabilidade de um dia de trabalho pode afetar o trabalhador, que quando chega a casa não tem paciência para prestar atenção à sua família. E o terceiro conflito verifica-se quando os comportamentos de um papel podem ser incompatíveis com os comportamentos esperados em outro papel, por exemplo o comportamento de uma mãe em casa deve ser carinhoso e meigo, mas no mundo dos negócios espera-se outro comportamento.

Segundo vários autores as consequências do conflito trabalho família podem resumir-se em três grupos: as consequências que estão relacionadas com o trabalho, as consequências que afetam a família, e as consequências não específicas ou consequências associadas ao *stress* (Chambel & Ribeiro, 2014).

As consequências no domínio do trabalho relacionadas com conflito entre trabalho e família são: “a satisfação com o trabalho, a implicação afetiva (*commitment*) com a organização, a intenção de abandonar o emprego, a baixa produtividade, o absentismo e o desempenho, satisfação e o sucesso com a carreira” (Chambel & Ribeiro, 2014, p. 19).

2.4 O enriquecimento entre trabalho e família

De acordo com Greenhaus & Powell (2006) os pesquisadores estão a estudar, cada vez mais, as relações positivas entre trabalho e a família, como o enriquecimento, *positive spillover*, *enhancement* e a facilitação. Segundo os mesmos autores, a definição de enriquecimento trabalho e família acontece quando as experiências realizadas em um papel melhoram a qualidade de vida vivenciadas em outro papel. (Greenhaus & Powell, 2006).

Chambel & Santos (2009) salientam que na literatura científica, a facilitação trabalho e família tem sido referida como enriquecimento trabalho e família. Assim como, estudos têm reconhecido, o conflito trabalho e família como bidirecional (Haar, 2006), o enriquecimento trabalho e família também ocorre bidireccionalmente (Greenhaus & Powell, 2006, Wayne *et al.*, 2004). Sendo que o enriquecimento trabalho e família refere quando o envolvimento no trabalho proporciona capacidade, comportamentos ou humor positivo influenciam o envolvimento na família positivamente, por exemplo quando o trabalhador realiza uma negociação com sucesso ficará feliz e satisfeito, o que o leva a querer brindar com a sua família essa vitória, e o enriquecimento família e trabalho ocorre quando o envolvimento com a família em ambientes positivos, de apoio, de sentimento de realização ajuda o indivíduo no seu papel no trabalho a trabalhar mais e sentir-se confiante, por exemplo quando o trabalhador está a trabalhar/elaborar um projeto e tem o apoio no seio familiar, isso irá gerar mais confiança e trabalho para a realização do projeto. (Wayne *et al.*, 2004).

Segundo Carlson *et al.*, (2006) o enriquecimento trabalho e família é constituído por três fatores: o capital, o afeto e o desenvolvimento; o enriquecimento família e trabalho também é constituído por três fatores: o desenvolvimento, o afeto e a eficiência. O capital, composto pelos ganhos de recursos de realização, segurança e auto estima, ocorre quando o envolvimento no trabalho estimula níveis de recursos psicossociais como a segurança, a confiança, as conquistas ou auto realização que ajudam o indivíduo a ser um membro melhor da sua família (Carlson *et al.*, 2006). O afeto, teve ganhos sobre o estado emocional e atitude, é definido como o envolvimento no trabalho que resulta de um estado emocional positivo ou numa atitude que ajuda o indivíduo a ser um membro melhor da família (Carlson *et al.*, 2006). O

desenvolvimento, representa os ganhos de recursos de habilidades, conhecimentos, comportamentos e perspectiva, acontece quando o envolvimento no trabalho leva a uma melhoria de habilidades, conhecimentos, comportamentos ou outras formas de entender as situações que ajudam o indivíduo a ser um membro melhor para sua família (Carlson *et al.*, 2006). O enriquecimento família e trabalho têm em comum dois dos fatores do enriquecimento trabalho e família: o desenvolvimento e o afeto. O desenvolvimento ocorre quando o envolvimento com a família leva a uma melhoria de habilidades, conhecimentos, comportamentos ou outras formas de entender as situações que ajuda o indivíduo a ser um trabalhador melhor (Carlson *et al.*, 2006). O afeto é quando o envolvimento com a família que resulta de um estado emocional positivo ou numa atitude que ajuda o indivíduo a ser um trabalhador melhor (Carlson *et al.*, 2006). O terceiro fator denominado eficiência, inclui os ganhos de recurso de tempo e eficiência e ocorre quando o envolvimento com a família desenvolve um sentido de foco ou urgência que ajuda o indivíduo a ser um trabalhador melhor (Carlson *et al.*, 2006).

A hipótese expansionista assume que o desempenho de múltiplos papéis poderá gerar uma rede de ganhos significativos (Marks, 1977; Sieber, 1974, citado por Chambel & Ribeiro, 2014). Segundo Greenhaus & Powell (2006) a participação em múltiplos papéis para produzir resultados positivos pode ser em três formas: a primeira refere sobre os efeitos aditivos quando as experiências no trabalho e na família promovem maior satisfação com o trabalho e com a família); a segunda refere o efeito amortecedor, onde a participação no trabalho e na família pode amortecer o sofrimento em um dos papéis; a terceira forma refere a participação em um papel que pode produzir experiências positivas e resultados em outro papel, através de um mecanismo de transferências.

Ainda de acordo com Greenhaus & Powell (2006) o enriquecimento ocorre em dois caminhos: um caminho instrumental, quando os recursos (habilidades e perspectivas) adquiridos a partir de um papel melhoram diretamente o desempenho em outro papel, e, um caminho afetivo, quando um recurso em um papel pode promover o afeto positivo dentro desse papel, que por sua vez melhora o desempenho/funcionamento num outro papel.

Segundo McNall *et al.*, (2010), as consequências do enriquecimento trabalho e família podem ser organizadas em três categorias: a primeira relacionada com o trabalho considera-se o efeito do enriquecimento de fatores do trabalho e no local de trabalho, como por exemplo a satisfação no trabalho; a segunda não relacionada com o trabalho considera-se o efeito do enriquecimento da família e outros fatores não relacionados ao trabalho, por exemplo a satisfação com a família e com a vida; e a terceira relacionada com a saúde considera-se os enriquecimentos referentes à saúde física e mental.

2.5 Gestão de Recursos Humanos: Equilíbrio trabalho-família

2.5.1 Gestão de recursos humanos

Segundo Hendry (1990) citado por Bilhim (2004), a nomeação de gestão de recursos humanos, do ponto de vista conceptual, que origina do conceito de gestão de pessoal está longe de expôr um campo consolidado de conhecimentos. Nesta linha de pensamento, “falta realmente uma teoria geral explicativa do papel das pessoas na eficácia organizacional e no desempenho das empresas.” (Bilhim, 2004, p. 18).

De acordo com Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é desenvolvida por pessoas e pelas empresas, onde as pessoas passam a maior parte do tempo das suas

vidas a trabalhar nas empresas, e as empresas dependem das pessoas para funcionar e alcançar o sucesso. Ainda de acordo com Chiavenato (2010), o principal ativo da empresa é constituído pelas pessoas.

Para Bilhim (2004), todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as empresas e os seus empregados dizem respeito à gestão de recursos humanos, tais como a seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e as relações com os empregados.

Segundo Bilhim (2004), a gestão de recursos humanos atravessou quatro fases de transformação: a fase administrativa (até 1945), a fase das relações humanas (1945-1973), a fase da gestão integrada (1973-1985) e a fase da gestão estratégica (desde 1985).

Segundo Bilhim (2004) as pessoas são colocadas como o coração da empresa de acordo com as novas fontes de vantagem competitiva sustentável. Como observa/analisa Ulrich (1998) citado por Cunha (2010), os fatores tradicionais de competitividade (custo, tecnologia, distribuição, produção, inovação) podem ser copiados, mais tarde ou mais cedo. Sendo que restam as pessoas como fatores chave não imitáveis (Barney, 1991). Desse modo “ a sua gestão torna-se assim um processo estratégico, cuja contribuição é central para os resultados e a competitividade da empresa.” (Cunha *et al.*, 2010, p. 71).

2.5.2 Papel das empresas no equilíbrio entre trabalho e família

Segundo Kossek & Ozeki (1999), a pesquisa da política de recursos humanos tem sido descritiva e tenta avaliar a natureza e a extensão de várias práticas de trabalho e família.

De acordo com Beauregard & Henry (2009) nos últimos anos a procura entre o trabalho e família tem ganho maior importância para os trabalhadores, devido às mudanças demográficas, do local de trabalho, por exemplo o crescimento das mulheres na força de trabalho, o envelhecimento da população, a tecnologia de comunicações mais sofisticada.

Como sublinham Wood & Menezes (2010), nos últimos tempos em muitos países as práticas *family-friendly* têm aumentado nas políticas de emprego. Segundo Allen (2001), os benefícios *family-friendly* são para as empresas um meio para manutenção de vantagem competitiva, para o aumento da moral, atração e retenção para a força de trabalho dentro do ambiente de trabalho.

As empresas sentem-se pressionadas a implementar práticas que dedicam-se a ajudar os trabalhadores a equilibrar o trabalho e família (Rapoport *et al.*, 2002, citado por Beauregard & Henry, 2009). Para melhorar o equilíbrio trabalho e família, a empresa tem concentrado os seus esforços com programas para ajudar os funcionários a gerir melhor a sua família (Parkes & Langford, 2008).

De acordo com Wood & Menezes (2010), para ajudar os trabalhadores a equilibrar o trabalho e família os gestores/a gestão começaram a criar práticas *family-friendly* de uma forma combinada e compromissiva. Para eles as práticas *family-friendly*

podem ter efeitos benéficos sobre o desempenho empresarial e a retenção de capital humano. (Wood & Menezes, 2010).

Segundo Yamamoto (2011) a aceitação dos estilos de trabalho *family-friendly* e o conceito de equilibrar trabalho e família tem ajudado as empresas e os trabalhadores a ter um interesse em equilibrar trabalho e família (Yamamoto, 2011). Os benefícios dos empregados incluem várias medidas dadas pelas empresas para os funcionários e a suas famílias para melhorar o bem-estar dos funcionários. (Yamamoto, 2011)

De acordo com as Notas da OIT (2011) as empresas estão a criar benefícios recíprocos para elas e para os seus trabalhadores conforme procuram adotar as medidas de apoio/para ajudar a equilíbrio entre trabalho e família. Essas empresas (empresas *family-friendly*) reconhecem que os trabalhadores têm responsabilidades familiares e aprovam o facto de que essas responsabilidades podem ter impacto sobre o trabalho (Notas da OIT, 2011).

Guerreiro *et al*, (2006) sublinham um conjunto de vantagens associado à promoção do equilíbrio entre trabalho e família: incentiva a criatividade e motivação dos trabalhadores, reduz os custos com processos de formação na medida em que contribui para a fixação de recursos qualificados, aumenta a produtividade, na medida em que faz um planeamento dos tempos de trabalho mais ajustados às necessidades dos trabalhadores (evitando absentismo), alarga e diversifica o leque de potenciais colaboradores interessados na empresa, e valoriza a imagem da empresa na comunidade envolvente e a nível internacional.

2.5.3 Políticas e práticas empresariais de apoio ao equilíbrio trabalho-família

De acordo com Yamamoto (2011), o conceito *family friendliness* surgiu na Europa e nos EUA na década de 1980, que defende a necessidade de ser flexível e mudar o estilo de trabalho dos funcionários para conciliar com a família. As medidas adotadas são chamadas de práticas *family-friendly* que tem como significado procurar um bom equilíbrio entre o trabalho e a família, que permitem ~~os~~ aos funcionários a ter uma vida satisfatória, aumento na produtividade e retenção de alto desempenho dos funcionários.

Para Allen (2001), as políticas frequentemente referidas como benefícios *family-friendly* incluem os horários de trabalho flexíveis, acolhimento de crianças e licenças. Davis & Kalleberg (2006) concentraram o seu estudo em quatro tipos de benefícios *family-friendly*: programa flexível, licenças renumeradas, licenças sem vencimentos e as prestações com cuidados de dependentes.

Segundo Chambel e Ribeiro (2014), as práticas para promover o equilíbrio entre trabalho e família nas empresas podem ser referidas em três categorias: a flexibilidade de trabalho (por exemplo, a flexibilidade de horário, a hipótese de optar por um contrato em tempo parcial ou hipótese de optar por trabalhar no domicílio), as licenças de trabalho (por exemplo, as licenças de maternidade e paternidade ou licenças de assistência a família) e a assistência no cuidado de dependentes (por exemplo, disponibilizar creches na organização, atribuir subsídios para assistência às crianças ou estabelecer parcerias com instituições de cuidado de crianças, entre outras).

As Notas da OIT (2011) sublinham que não é suficiente que a empresa adote apenas um conjunto de medidas definidas em regulamento interno para equilibrar o trabalho e a família, assim para que as medidas sejam implementadas com sucesso, é importante que seja assumido um compromisso real e que dentro da empresa exista uma cultura que valorize o equilíbrio entre o trabalho e a família e incentive a sua utilização.

Chambel & Ribeiro (2014) realizaram um estudo e concluíram que não basta às empresas implementar práticas organizacionais para ajudar os seus trabalhadores a equilibrar a esfera profissional e familiar, mas sim desenvolver uma cultura organizacional que valorize a vida familiar dos seus trabalhadores e reconheça a necessidade de encontrar um equilíbrio entre as duas esferas.

2.5.4 Portugal e Angola: diferenças estruturais e culturais

Portugal é um país localizado no sudoeste do continente europeu, situa-se na zona ocidental da Península Ibérica e tem arquipélagos no Atlântico Norte, está a norte e leste de Espanha e a sul e oeste do oceano Atlântico, compreendendo uma parte continental e duas regiões autónomas: os arquipélagos dos Açores e da Madeira.²

Angola é um país localizado na costa ocidental do continente africano, limitado a norte e a nordeste pela República Democrática do Congo, a leste pela Zâmbia, a sul pela Namíbia e a oeste pelo Oceano Atlântico, e também inclui o enclave de Cabinda, que faz fronteira, a norte, com a República do Congo. Foi colonizado pelos portugueses e a 11 de Novembro de 1975 tornou-se independente³.

² <https://pt.wikipedia.org/wiki/Portugal>, consultado a 30 de Novembro às 22h

³ <https://pt.wikipedia.org/wiki/Angola>, consultado a 30 de Novembro às 22h20

Tabela I
Diferenças estruturais

	Portugal	Angola
Área Total	92 090 km ²	1 246 700 km ²
População	10 562 178 habitantes Censo 2011	25 789 024 habitantes Censo 2014
Produto Interno Bruto Total	US\$ 275 997 mil milhões Estimativa de 2014	US\$ 175 540 mil milhões Estimativa de 2014
IDH (2014)	0,830 (43.º) – muito elevado	0,532 (149.º) – baixo
Moeda	Euro	Kwanza
Clima	Temperado Mediterrânico (Portugal Continental e Madeira) e Temperado Oceânico (Açores)	Apesar de se localizar numa zona tropical, tem um clima que não é caracterizado para essa região, devido à confluência de três fatores: A Corrente de Benguela, fria, ao longo da parte sul da costa; O relevo no interior; Influência do Deserto do Namibe, a sudoeste.
Língua Oficial	Português	Português, além de numerosos dialetos sendo que possui mais de vinte línguas nacionais.

Fonte: O próprio

A cultura portuguesa foi influenciada por outras civilizações que atravessaram o mediterrâneo e a Europa desenvolvendo assim uma cultura específica. A literatura em Portugal cresceu através de texto e música. Um dos fundadores das tradições dramáticas portuguesa e espanhola foi Gil Vicente. Luís de Camões, é outra referência da literatura, o poeta é conhecido por escrever o poema épico Os Lusíadas. Os outros nomes da poesia/ literatura moderna portuguesa são: Fernando Pessoa, Almeida Garrett, Camilo

Castelo Branco, Eça de Queirós, Sophia de Mello Breyner Andresen, António Lobo Antunes, Miguel Torga e José Saramago. O estilo de música portuguesa mais conhecido é o fado, mas também existe a música tradicional que é muito rica e variada, as danças do vira, dos Pauliteiros de Miranda, do Corridinho e Bailinho fazem parte do folclore português. No que toca a gastronomia, a portuguesa é muito rica em variedade onde cada zona do país é conhecida pelos seus pratos típicos. Não se pode falar da gastronomia portuguesa sem falar do bacalhau, um dos peixes mais consumidos pelos portugueses, dos queijos, dos famosos pastéis de Belém e os ovos moles de Aveiro. Portugal também é conhecido pelos vinhos, por exemplo: o vinho do Douro, do Alentejo e do Dão e os vinhos verdes do Minho.⁴

A cultura angolana foi influenciada por um lado pelas etnias (os Ovimbundu, Ambundu, Bakongo, Cômbe e Ovambo) e por outro lado pelos portugueses. A literatura angolana carrega muitas vezes o realismo do preconceito, da dor causada pelos castigos corporais, do sofrimento pela morte dos entes queridos, da exclusão social. Alguns nomes conhecidos na literatura angolana são: Agostinho Neto, José Luandino Vieira Adriano Botelho de Vasconcelos, Ana Paula Ribeiro Tavares, Pepetela, Luís Filipe Guimarães da Mota Veiga, Isabel Ferreira, Arlindo Barbeitos, Uanhenga Xitu, João Melo e Ondjaki. A música angolana tem diversos estilos por exemplo a kazukuta, a kilapanda, a rebita, o semba, a kizomba e o kuduro. A gastronomia angolana tem a influência da gastronomia portuguesa, moçambicana e recentemente da gastronomia brasileira. Quando se fala da comida angolana, o funge (ou funji) é referência, pode ser

⁴ <https://pt.wikipedia.org/wiki/Portugal>, consultado a 30 de Novembro às 22h

acompanhado com carne ou peixe, como por exemplo a conhecida muamba, calulu, feijão com óleo de palma, e entre outros⁵.

2.5.3.1 Equilíbrio trabalho-família em Portugal

Segundo Guerreiro *et al.* (2006) existe ainda uma carência de infraestruturas de apoio à família. Teixeira & Nascimento (2011) argumentam que as dificuldades dos indivíduos em administrar as várias obrigações, o que pode gerar barreira ao equilibrar o trabalho e a família. Dessa forma é fundamental promover uma adequada coordenação entre o trabalho e família (Teixeira & Nascimento, 2011).

Segundo Guerreiro *et al.* (2006) destacam cinco modalidades para promover o equilíbrio entre o trabalho e a família:

- a) Criação de serviços de acolhimento de crianças;
- b) Criação de serviços de prestação de cuidados a idosos;
- c) Licenças para pais e mães trabalhadores/as;
- d) Incentivo à maior participação do pai na vida familiar;
- e) Flexibilização da organização do trabalho.

⁵ <https://pt.wikipedia.org/wiki/Angola>, consultado a 30 de Novembro às 22h20

2.5.3.1.1 Reforma laboral: portuguesa**Tabela II**
Legislação portuguesa

	Artigos
<i>Direito dos trabalhadores Artigo 59.º da Constituição da Republica Portuguesa</i>	<p>1-Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito:</p> <p>b) A organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar;</p>
<i>Paternidade e maternidade Artigo 68.º da CRP</i>	<p>1- Os pais e as mães têm direito à proteção da sociedade e do Estado na realização da sua insubstituível ação em relação aos filhos, nomeadamente quanto à sua educação, com garantia de realização profissional e de participação na vida cívica do país.</p>
<i>Modalidades de licença parental Artigo 39.º do Código de Trabalho</i>	<p>A licença parental compreende as seguintes modalidades:</p> <p>a) Licença parental inicial;</p> <p>b) Licença parental inicial exclusiva da mãe;</p> <p>c) Licença parental inicial a gozar pelo pai por impossibilidade da mãe;</p> <p>d) Licença parental exclusiva do pai.</p>
<i>Licença parental inicial Artigo 40.º do CT</i>	<p>1 - A mãe e o pai trabalhadores têm direito, por nascimento de filho, a licença parental inicial de 120 ou 150 dias consecutivos, cujo gozo podem partilhar após o parto, sem prejuízo dos direitos da mãe a que se refere o artigo seguinte.</p>
<i>Licença parental exclusiva da mãe Artigo 41.º do CT</i>	<p>1 - A mãe pode gozar até 30 dias da licença parental inicial antes do parto.</p> <p>2 - É obrigatório o gozo, por parte da mãe, de seis semanas de licença a seguir ao parto</p>

Fonte: O próprio

Tabela II
Legislação portuguesa (continuação)

	Artigos
<p><i>Licença parental exclusiva do pai</i> <i>Artigo 43.º do CT</i></p>	<p>1 - É obrigatório o gozo pelo pai de uma licença parental de 15 dias úteis, seguidos ou interpolados, nos 30 dias seguintes ao nascimento do filho, cinco dos quais gozados de modo consecutivo imediatamente a seguir a este.</p> <p>2 - Após o gozo da licença prevista no número anterior, o pai tem ainda direito a 10 dias úteis de licença, seguidos ou interpolados, desde que gozados em simultâneo com o gozo da licença parental inicial por parte da mãe.</p>

Fonte: O próprio

2.5.3.2 Equilíbrio trabalho-família em Angola

Devido à falta de revisão de literatura em Angola sobre o equilíbrio trabalho-família, o presente trabalho refere-se à revisão de literatura de pesquisa nos países africanos. De acordo com Muasya (2016) a investigação sobre trabalho-família está numa fase embrionária na África Subsariana, a maior parte da pesquisa sobre trabalho-família é baseada em contextos ocidentais dando a impressão de que a questão equilíbrio trabalho-família é só um problema Ocidental e não um problema na África Subsariana.

O equilíbrio trabalho-família é uma área que tem muita literatura ocidental, mas pouca atenção em área com economias em desenvolvimento, por exemplo Nigéria, contudo reconheceu-se que algumas práticas de equilíbrio trabalho-família podem ser de adaptação menos ajustável na Nigéria devido às diferenças culturais e institucionais (Mordi *et al.*, 2012, citado por Ojo *et al.*, 2014).

2.5.3.2.1 Reforma laboral: angolana**Tabela III**
Legislação angolana

	Artigos
<i>Artigo 145.º Lei Geral do Trabalho</i>	<p>1. São motivos justificativos de faltas ao trabalho:</p> <p>b) Um dia, para o pai, por ocasião do nascimento do filho;</p>
<i>Licença de maternidade Artigo 246.º LGT</i>	<p>1. Durante o período de gravidez e após o parto, a mulher trabalhadora tem os seguintes direitos especiais, sem diminuição do salário:</p> <p>a) Não desempenhar tarefas desaconselháveis ao seu estado ou que exijam posições incómodas ou prejudiciais, devendo o empregador assegurar-lhe trabalho adequado ao seu estado;</p> <p>b) Não prestar trabalho extraordinário nem ser transferida de centro de trabalho, salvo se localizado na mesma área geográfica e para permitir a mudança de trabalho a que se refere a alínea anterior;</p> <p>c) Não poder a entidade de saúde pública competente autorizar a prestação de trabalho noturno, nos casos a que se refere a alínea b) do n.º 2 do artigo 245.º e deixar de prestar, se o vinha prestando;</p> <p>3. As proibições constantes das alíneas a), b) e c) do n.º 1 deste artigo aplicam-se até três meses após o parto, podendo algumas delas ser prolongadas, se por documento médico for justificada a necessidade de tal alargamento.</p>

Fonte: O próprio

Questões de pesquisa:

1. Investigar como as empresas portuguesas e angolanas lidam com a temática do equilíbrio trabalho-família. Que medidas são aplicadas para que haja dentro das empresas esse equilíbrio.

2. Pretende-se perceber que impacto as medidas de equilíbrio trabalho-família têm nas empresas, numa vertente estratégica, de responsabilidade social, na retenção dos colaboradores e na cultura das empresas.

3. Metodologia

Segundo Parkes & Langford (2008) as organizações têm concentrado os seus esforços com programas para ajudar os trabalhadores a equilibrar o trabalho e a família. Neste sentido, o presente trabalho de investigação procura estudar se as empresas portuguesas e angolanas preocupam-se com esse equilíbrio, e o que têm feito para poder proporcionar esse equilíbrio aos seus trabalhadores. Para a investigação do estudo foi escolhida a metodologia qualitativa, recorrendo à técnica de entrevistas semiestruturadas.

De acordo com Gil (2008) podemos definir método como o percurso para alcançarmos um determinado objetivo, e método científico “como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”(Gil, 2008, p. 8).

As abordagens quantitativas e qualitativas diferem nas suas justificações filosóficas e metateóricas referentes à natureza da realidade, do conhecimento, dos

princípios da investigação científica e nos instrumentos relacionados à implementação prática. (Gelo *et al.*, 2008, citado por Augusto, 2014).

De acordo com Yin (2011), na metodologia qualitativa existem 4 formas para a recolha de dados: a entrevista, relacionada com a recolha de linguagem verbal, escrita e gestual; a observação, relacionada com a avaliação através de gestos; a recolha, referente à recolha de documentos, fotografias, imagens; e o sentimento, referente à avaliação através das sensações.

A entrevista é uma das técnicas de recolha de materiais empíricos mais recorrentes e importantes no estudo e compreensão do ser humano no processo de trabalho de campo, sendo que adota uma grande variedade de uso e multiplicidade (Fontana & Frey, 1994 citado por Aires, 2011). Segundo Saunders *et al.* (2009) as entrevistas podem ser de três formas: entrevistas estruturadas, entrevistas semiestruturadas e entrevistas não estruturadas.

Na escolha das empresas entrevistadas para o estudo pensava-se entrevistar cinco empresas nacionais de cada país mas devido às limitações durante o estudo não foi possível. Existindo essa barreira o estudo conta com seis entrevistas e sendo que uma das empresas portuguesas não era nacional. E para a escolha dos entrevistados o objetivo era entrevistar os diretores de recursos humanos de cada empresa, mas em algumas empresas a pessoa encarregue de responder às perguntas do estudo não era dos recursos humanos e em algumas empresas houve ausência do diretor (a) de recursos humanos no dia entrevista.

As entrevistas foram realizadas em três empresas portuguesas e três empresas angolanas em função da disponibilidade dos entrevistados, sendo que cinco entrevistas

foram presenciais com a duração de 30 minutos, realizadas durante o mês de Março e Agosto de 2016, e uma entrevista foi realizada via *email*, com base num guião da entrevista (ver Anexo 1).

3.1. Caracterização das empresas e dos entrevistados

3.1.1. Empresas portuguesas

Tabela IV
Caracterização das empresas

Empresa	Caracterização
<i>Grupo Salvador Caetano</i>	Iniciou a sua atividade em 1946 e surgiu da vontade, visão empreendedora e coragem do seu Fundador – Salvador Fernandes Caetano – cujo lema se resume numa frase: “Sempre presente na construção do futuro”. Desde a sua origem como fabricante de carroçarias para autocarros, já percorreu um longo caminho e tornou-se num Grupo com raízes sólidas e profundas, o que permitiu que a expansão da sua atividade no ramo automóvel e outras áreas de negócios, crescendo além-fronteiras. Atualmente, este agrega mais de 100 empresas estabelecidas na Europa, Ásia e África, e distribuídas por cinco áreas de negócio: indústria, distribuição, retalho, energia e serviços. ⁶
<i>Affidea Portugal</i>	Pertence ao Grupo Affidea (anteriormente designado por Euromedic), está presente em Portugal desde Março de 2007 a prestar cuidados de saúde de excelência na área de Diagnóstico por Imagem e Análises Clínica. Um dos maiores investidores e operadores de cuidados de saúde na Europa. O Grupo está presente em 14 países: Bósnia, Bulgária, Croácia, República Checa, Grécia, Hungria, Irlanda, Itália, Lituânia, Polónia, Portugal, Roménia, Suíça e Turquia. ⁷

Fonte: O próprio

⁶ Dados concedidos pela empresa via *email* no dia 12 de Fevereiro de 2016 às 12h59

⁷ Dados concedidos durante a entrevista realizada a empresa no dia 22 de Julho de 2016 e retirados do site da empresa: www.affidea.pt, consultado a 24 de Julho de 2016 às 18h40

Tabela IV
Caracterização das empresas (continuação)

Empresa	Caracterização
<i>Eletricidade de Portugal</i>	Foi criada em 1976, é uma empresa verticalmente integrada no sector energético. Um dos maiores operadores energéticos da Península Ibérica, o maior grupo industrial português e o 3º maior produtor mundial de energia eólica. Estão inseridos no sector elétrico, produção, distribuição e comercialização e no sector do gás (presença relevante) da Península Ibérica. Pelo 8º ano consecutivo integram o Índice de Sustentabilidade Dow Jones de Sustentabilidade <i>World</i> , o mais exigente do mundo. ⁸

Fonte: O próprio

Tabela V
Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Empresa	Características
<i>Paula Arriscado (com a colaboração de Bianca Sousa)</i>	GSC	Diretora da Divisão Corporativa de Pessoas, Marca e Comunicação.
<i>Ana Catarina Mendes e Elda Spínola</i>	Affidea Portugal	Diretora Financeira e Diretora de Recursos Humanos (interina)
<i>Ricardo Nuno Farinha</i>	EDP	Subdiretor da DPN – Direção de Planeamento, Controle e Desenvolvimento de Negócio na EDP – Energia, S.A

Fonte: O próprio

⁸ Dados concedidos durante a entrevista realizada a empresa no dia 1 de Agosto de 2016 e retirados do site da empresa: www.edp.pt/pt/Pages/homepage.aspx, consultado a 6 de Agosto às 15h30

3.1.2 Empresas angolanas

Tabela VI
Caracterização das empresas

Empresa	Caracterização
<i>Clinica Girassol</i>	É uma das subsidiárias do grupo Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola (Sonangol), está presente no mercado desde Novembro de 2002. Presta serviço hospitalar humanizado, atendendo todas as demandas médicas e com recurso de alta tecnologia em termos de equipamento. No início prestava serviço só para os colaboradores da Sonangol e os seus dependentes, mas atendendo o mercado e a própria necessidade de Angola, agrega outros convénios de seguradoras, de outras empresas petrolíferas e protocolo com pessoal do governo. ⁹
<i>Banco de Poupança e Crédito</i>	Organização do sector financeiro, inicialmente denominado Banco Comercial de Angola, SARL tornou-se (a 24 de Janeiro de 1956) o primeiro banco angolano. A partir de 1975 (devido a situação em que o país se encontrava) criou-se Banco Popular de Angola, mas em 1991 o Banco Popular de Angola passou a Banco de Poupança e Crédito, SARL. ¹⁰
<i>Empresa Pública de Produção de Eletricidade</i>	Está presente em Angola desde 2014, é uma empresa de produção de eletricidade a nível nacional, que vem da extinção da Empresa Nacional de Eletricidade (ENE-EPE), da qual surgiram três novas empresas, sendo a PRODEL a empresa que tem o segmento de produção de energia. A PRODEL está em 17 províncias de Angola, a sua energia é das centrais térmicas, energia com base no combustível, e hídricas, com base nas barragens. ¹¹

Fonte: O próprio

⁹ Dados concedidos durante a entrevista realizada a empresa no 25 de Maio de 2016

¹⁰ Dados retirados do site da empresa: www.bpc.ao/bpc/pt/, consultado a 4 de Junho de 2016 às 16h40

¹¹ Dados concedidos durante a entrevista realizada a empresa no dia 26 de Maio de 2016 e retirados do site da empresa: <http://www.minea.gv.ao/entidades-vinculadas/prodel.html>, consultado no 4 de Junho às 19h

Tabela VII
Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Empresa	Características
<i>André Paris Ganga</i>	Clínica Girassol	Chefe de secção de Carreiras dos Recursos Humanos.
<i>Vânia Guedes</i>	BPC	Analista de Recursos Humanos
<i>Lyodimila Leal e Maria Nanguengue</i>	PRODEL-EP	Chefe de Departamento de Gestão Administrativa de Recursos Humanos e Chefe Territorial de Gestão de Saúde e Medicina do Trabalho

Fonte: O próprio**Tabela VIII**
Dados das empresas entrevistadas

	Volume de Negócios	Números de trabalhadores
<i>Grupo Salvador Caetano</i> ¹²	1.7 milhares de milhões de Euros	+ 6000
<i>Affidea Portugal</i> ¹³	36.309 milhares de Euros	516
<i>Eletricidade de Portugal</i> ¹⁴	10.584.570 milhares de Euros	11.975
<i>Clinica Girassol</i> ¹⁵	130 milhões de Dólares	1.855
<i>Banco de Poupança e Crédito</i> ¹⁶	É elevadíssimo e não foi fornecida a informação concreta	5.509
<i>Empresa Pública de Produção de Eletricidade</i> ¹⁷	3 bilhões de Kwanzas	2.507

Fonte: O próprio¹² Dados retirados pelo site da empresa: <http://www.gruposalvadorcaetano.pt/>, no dia 13 de Dezembro de 2016 às 15h¹³ Dados fornecidos pela empresa via email no dia 9 de Dezembro de 2016 às 22h35¹⁴ Dados fornecidos pela empresa via email no dia 9 de Dezembro de 2016 às 22h35¹⁵ Dados fornecidos pela empresa via email no dia 16 de Dezembro de 2016 às 11h43¹⁶ Dados fornecidos pela empresa via email no dia 12 de Dezembro de 2016 às 11h27¹⁷ Dados fornecidos pela empresa via email no dia 15 de Dezembro de 2016 às 12h02

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Recolhidos os dados foi realizada uma análise de conteúdo. Para Bardin (1977) a análise de conteúdo é “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento que se aplicam a discursos extremamente diversificados” (Bardin, 1977, p. 11). Ainda segundo o mesmo autor, a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 1977, p. 43).

Para apresentação e discussão dos resultados, o presente estudo estabelece quatro (4) categorias e reunidos os dados recolhidos estes deverão ser discutidos devidamente. Sendo as categorias as seguintes:

1. Medidas para promover o equilíbrio trabalho-família nas empresas

Os resultados constatarem que as medidas adotadas pelas empresas (em geral) estão concentradas na flexibilidade de trabalho, nas licenças de trabalho e na assistência no cuidado de dependentes, como referido na revisão de literatura ao longo do estudo.

Tabela IX
Medidas de equilíbrio trabalho-família

	Medidas
Grupo Salvador Caetano	<i>(...) apoia não só os colaboradores como seus familiares diretos em despesas de saúde, bolsas de ensino de formação, e ao nível do fundo de pensões como complemento para reforma (...) temos posto médico onde temos para além da medicina no trabalho, temos medicina curativa, temos enfermagem o dia todo, temos equipamentos médicos (...) corpo de bombeiros dos quais dois deles estão diria dedicado atividade de prevenção, fazemos atividades para os filhos de nossos trabalhadores, circo de natal, os presentes de natal, temos uma associação de reformados da fundação Salvador (...) flexibilidade horária para situações particulares de amamentação ou de familiares dependentes (...)</i>
Affidea Portugal	<i>(...) a flexibilidade dos horários dos trabalhadores das 8 às 17h e das 9 às 18h (...) licença de amamentação (...) pode gozar essas duas horas no período da manhã, ou pode gozar uma hora de manhã e uma no final do dia, ou pode gozar as duas horas no final do dia. (...) temos efetivamente a possibilidade de levar o computador para casa (...) é o seguro de saúde a nível do grupo, os familiares estão isentos fazer os exames e análises nas nossas clínicas, além a lei seguro de saúde do colaborador (...)</i>
Eletricidade de Portugal	<i>(...) cada nascimento/adoção é celebrado com um presente de 500 euros transferido para uma conta bancária em nome do filho do colaborador no ativo; atribuição do Prémio Cidadania Júnior com vista a premiar, anualmente, o desempenho académico e cívico dos mais jovens; qualquer colaboradora gestante pode ter acesso a uma licença, até 15 dias de calendário, no período imediatamente anterior à data prevista para o parto, sem perda de vencimento; conciliação da vida familiar e profissional, através da disponibilização de meios e sistemas de informação que permitam trabalhar fora do local de trabalho.</i>

Fonte: O próprio

Tabela IX
Medidas de equilíbrio trabalho-família (continuação)

	Medidas
Clinica Girassol	<i>(...) as pessoas de forma livre e espontânea vontade aderirem para aquisição das próprias moradias (...) Sonangol¹⁸ tem creche para os filhos menores de todos os colaboradores do grupo Sonangol para quem quiser (...) atribui bolsa aos filhos dos trabalhadores menores até 21 anos, (...) o direito à saúde para todos os colaboradores e os filhos até 21 anos, os trabalhadores reformados tem saúde vitalícia (...) todo o colaborador que vai para reforma se não tiver habitação recebe habitação pela empresa, (...) tem cabaz de Natal também vitalício (...)</i>
Banco de Poupança e Crédito	<i>(...) para as mulheres tem a licença de maternidade que está na LGT artigo 246.º licença de maternidade (...) Para os homens existe o primeiro dia por ocasião do nascimento do filho pela LGT artigo 145.º n.º 1 alínea b) (...) tem creche para os filhos dos trabalhadores até os 5 anos, (...) assistência médica aos trabalhadores e seus dependentes: pai e mãe a partir dos 60 anos, esposa e filhos. O subsídio de férias a 100%, o subsídio de transporte, o subsídio de natal 100% do salário, o cabaz, e um convénio com os Serviços de Assistência Médico-Social (SAMS) de Portugal, os trabalhadores os seus dependentes: pais, filhos e cônjuge. têm a possibilidade de fazer exames e consultas no SAMS.</i>
Empresa Pública de Produção de Eletricidade	<i>(...) nós fazemos acompanhamento do trabalhador fora do local de trabalho, problemas familiares, problemas de saúde (...) No caso de maternidade o que está previsto na lei, (...) No que toca ao pai a empresa só permite um dia como previsto na LGT, visto que a nossa cultura os homens angolanos têm dois ou três filhos por ano, fora do casamento (...) Subsídio de transporte e alimentação, tem o subsídio de natal e o cabaz em valor monetário (...) assistência médica estende-se à família (pai, mãe, esposa(o) e filhos).</i>

Fonte: O próprio

¹⁸ De realçar que quando aparece grupo Sonangol abrange todas as subsidiárias, sendo a Clínica Girassol uma das subsidiárias também beneficia dessas medidas

Perante esses resultados é de referir que as empresas (entrevistadas) portuguesas e angolanas estão preocupadas em promover o equilíbrio entre o trabalho e família, tendo cada empresa medidas para proporcionar esse equilíbrio aos seus colaboradores. Como revisto na literatura, os gestores começaram a criar práticas *family-friendly* para ajudar os trabalhadores a equilibrar o trabalho e família (Wood & Menezes, 2010). Para além das medidas para equilibrar o trabalho e a família, algumas empresas vão mais fundo no que toca a preocupação com os seus colaboradores, não limitando-se simplesmente a seguir o que está previsto na lei (portuguesa ou angolana) mas sim de acordo com a necessidade do trabalhador, como é o caso do GSC que após a crise alguns colaboradores tiveram grandes dificuldades com as dívidas e a empresa deu - lhes apoio como refere Paula Arriscado, (...) *a empresa tem apoiado esses colaboradores, garantindo que fiquem com pelo menos o suficiente para as suas necessidades básicas. Aliás, temos inclusive colaboradores que face a estas questões pessoais (vicissitudes pessoais) a empresa adianta o décimo terceiro mês, o subsídio de férias, antecipa o pagamento do salário, ou seja, cada caso é um caso (...)*, e o caso da PRODEL que investe na orientação familiar dos seus colaboradores, como explica Maria Nanguengue (...) *aqueles casos em que os trabalhadores que têm desvios de comportamentos e não prestam a assistência à família, isso por lei é crime, e eles não sabem como por exemplo arranjou outra esposa e deixa aquela primeira com os filhos, e também existe muito a fuga de paternidade nós fizemos um trabalho de aconselhamento, (...)*.

Durante a revisão da literatura as empresas estão a criar benefícios recíprocos para elas e para os seus colaboradores, e os resultados revelaram essa reciprocidade. Como diz Paula Arriscado no GSC (...) *Ganha os colaboradores, ganha a empresa,*

ganhamos todos (...), na EDP Ricardo Nuno Farinha diz (...) Acreditamos que as pessoas completas e realizadas são pessoas mais criativas, mais enérgicas e mais positivas. E no BPC Vânia Guedes refere (...) no sentido de zelar para o bem do trabalhador (...) isso não é só benéfico para os trabalhadores mas também para a própria entidade.

2. Equilíbrio como forma estratégica, saindo do âmbito responsabilidade social

Paula Arriscado diz (...) *não faço essa separação (estratégia e responsabilidade social) tudo isso entra na responsabilidade social eu diria que tudo isso entra na cidadania da nossa empresa, e a nossa responsabilidade social a nível do GSC tal como acontece na Toyota começa dentro da empresa (...).* Para Affidea Portugal, Ana Catarina Mendes diz (...) *Claro que não, queremos que estejam todos bem, mas não podemos esquecer que estamos gerir um grupo temos que ter consciência.,* e Elda Espínola considera (...) *efetivamente como uma vertente estratégica nem que seja motivacional para manter o colaborador, de certa forma motivado.* Na EDP Ricardo Nuno Farinha considera sim que podem ser usadas de forma estratégica, e enumera varias medidas (...) *incentiva a criatividade e a motivação dos trabalhadores; facilita a introdução de novos métodos de trabalho; pode proporcionar redução de turnover, com poupanças em recrutamento de pessoal; reduz os custos com formação, na medida em que contribui para a fixação de recursos humanos; aumenta a produtividade, pois faz um planeamento dos tempos de trabalho mais ajustados às necessidades dos trabalhadores, evitando absentismos imprevistos (...)* André Ganga diz que a Clínica Girassol considera (...) *porque faz parte das linhas estratégicas do grupo (...).* Para o BPC Vânia Guedes diz que sim porque (...) *Para o BPC essas*

medidas servem para motivar a reter os seus colaboradores (...). Lyodimila Santos e Maria Nanguengue referem que na PRODEL (...) *A empresa pensou nas duas coisas (de forma estratégica e na responsabilidade social) (...).* Os resultados demonstraram que algumas empresas consideram sim o equilíbrio de forma estratégica (o caso da Affidea Portugal, EDP Clínica Girassol e o BPC), como revisto na literatura esses benefícios são para as empresas um meio de manutenção de vantagem competitiva, de aumento moral, atração e retenção (Allen, 2001). Ponto de vista do GSC e da PRODEL essas empresas consideram que as duas estão ligadas.

3. Equilíbrio como forma de retenção

Aqui os resultados obtidos revelaram que as empresas havendo no mercado concorrência ou não (como é o caso da PRODEL), todas dão importância no que diz respeito à retenção dos seus colaboradores. Mais uma vez nota-se que ao existir o equilíbrio trabalho-família dentro das empresas ficam todos a ganhar, o colaborador no sentido de fazer parte de uma empresa que para além do profissional também preocupa-se com o seu lado familiar, e a empresa ao reter os seus colaboradores por exemplo, reduz os custos com recrutamento, retém o capital humano. Sendo que cada empresa tem o seu ponto de vista, Paula Arriscado argumenta que para o GSC (...) *comparando com a maior parte das empresas a permanência é muito grande comparando com outras empresas (...) também tem a ver com cada realidade e cada chefias. Nós podemos ter na mesma empresa, até na mesma divisão dois tipos de liderança diferentes, um pode ser muito mais eficiente na retenção e atração de talentos do que o outro (...).* No lado da Affidea Portugal (...) *a verdade é que acho que esses fatores acabam por contribuir nem que seja para pensarmos um bocadinho daquilo que a empresa tem e a empresa concorrente está a oferecer (...).* Ricardo Nuno Farinha

explica que (...) a EDP entende o desenvolvimento dos colaboradores como um ciclo integrado (...) que contribui para a evolução profissional, através de uma abordagem focada na retenção do conhecimento crítico do negócio e na criação de uma cultura de feedback (...). André Ganga diz *Sim para reter, também para motivação satisfação do colaborador o (...) O estudo que foi feito no mercado na área de saúde a Clínica Girassol é uma das instituições hospitalares que além do ordenando, existe também tem um pacote de benefícios, as outras só têm os salários, (...).* Vânia Guedes considera que: *Para o banco estas práticas servem como medidas de retenção dos colaboradores (...) porque os colaboradores irão a pensar que no facto de que nesta instituição eu posso fazer consultas em Portugal (pelo convénio que o BPC tem com o SAMS), o que vai fazer balancear quando receber outra proposta.* Ao contrário das outras organizações a PRODEL, devido a crise que o país atravessa Lyodimila Santos e Maria Nanguengue dizem que *Neste momento nós não temos concorrência, (...) as empresas privadas têm feitos despedimentos em massa, e são eles que saem das privadas e vêm procurar-nos (...) A empresa nesse caso mesmo não existindo concorrência, pode também pensar no sentido de retenção de talentos.* Como salientado na revisão de literatura, a retenção dos funcionários é uma questão importante para as organizações (Yamamoto, 2011), dessa forma os resultados revelaram que as organizações estão atentas em relação a essa questão.

4. Cultura que apoia a família

Durante a revisão de literatura nota-se que a cultura é importante para que as medidas de equilíbrio trabalho-família sejam implementadas com sucesso, visto que, o facto de existirem medidas de equilíbrio trabalho-família dentro das empresas não implica que elas são usadas pelos colaboradores. Se dentro das empresas não existir

uma cultura que reconheça esse equilíbrio e nem encoraja a sua utilização, não adianta as organizações adotarem essas medidas se elas não são usufruídas.

Os resultados recolhidos foram unânimes com relação a cultura, cada empresa considera que a cultura predominante é uma cultura de apoio à família, tendo cada uma a sua perspetiva. Para o GSC Paula Arriscado diz que (...) *a palavra família estava fincada em tudo, (...) senhor Salvador diz, nós somos uma família, família é palavra, aliás para o senhor Salvador nem é cultura, nem ADN, nada dessas coisas para o senhor Salvador era família, família para ele significava isso tudo.* Ana Catarina Mendes afirma que: *Sim, sem dúvida (...) Eu tive dois filhos na Euromedic (atual Affidea) e sempre tive a disponibilidade de baixa e licença nunca fui chateada, e fui um mês mais cedo para casa.* No caso da EDP Ricardo Nuno Farinha responde: *Sem dúvida. O Programa Conciliar está assente em quatro áreas de atuação, nomeadamente saúde e bem-estar, apoio à família, cidadania e vida pessoal/trabalho (...)* André Ganga diz *Sim (...) está tudo interligado faz parte da própria orientação estratégica, o ambiente físico e psicológico tem que estar salvaguardados e quando estamos a falar do ambiente psicológico estamos a falar do equilíbrio que trabalhador deve ter.* No que diz respeito ao BPC Vânia Guedes expressa *Sim considero que no BPC existe sim a cultura que suporte apoio à família porque os diretores querem ver os seus trabalhadores satisfeitos e felizes e para tal os colaboradores tem que estar em equilíbrio com trabalho e com a família.* E para finalizar a PRODEL afirma que *Sim, nós primamos para isso uma cultura que apoia à família, a empresa preocupa-se com a inclusão do trabalhador na empresa, (...), sobre a inclusão dos trabalhadores Lyodimila Santos e Maria Nanguengue dão como exemplo a realização de: (...) uma festa de aniversário de todos aniversariantes do mês, aqui não há divisão entre chefes,*

administradores de departamento técnico, senhora de limpeza nesse dia apagamos a vela todos juntos.

5. Considerações finais

5.1 Conclusões

O trabalho abordou sobre o equilíbrio entre o trabalho e a família, onde deparou-se com o crescimento dos estudos e modelos teóricos realizados sobre o equilíbrio, e as iniciativas e práticas *family-friendly*. As mudanças no mercado de trabalho, como a entrada da mulher no mercado de trabalho e outras alterações, influenciaram a estrutura e a dinâmica do trabalho e da família.

Com essas mudanças surgiu a preocupação de equilibrar essas duas esferas (profissional e familiar). Sendo esse equilíbrio definido por Parkes & Langford (2008), como a capacidade que o indivíduo tem para atender o seu trabalho e gerir com outras responsabilidades *nonwork* (nesse caso a família). O que pode resultar de um conflito trabalho-família, quando as exigências e a participação de uma função faz com que seja difícil cumprir os requisitos de outra função (Greenhaus & Beutell, 1985), e de um enriquecimento trabalho-família, quando as experiências realizadas num papel melhoram a qualidade de vida em outro papel (Greenhaus & Powell, 2006). Os estudos reconhecem que tal como o conflito trabalho-família, o enriquecimento trabalho-família ocorrem bidireccionalmente e têm as suas consequências.

Com isso, nos últimos tempos tem aumentado a questão do equilíbrio entre trabalho e família tanto na perspetiva das empresas como do próprio trabalhador. A literatura mostrou que cada vez mais as empresas têm essa inquietação em ajudar os seus colaboradores a gerir melhor esse equilíbrio.

As práticas *family-friendly* têm crescido nas políticas de emprego, para as organizações essas práticas podem gerar benefícios, como a retenção de capital humano, a redução nos custos com processos de formação, o aumento da produtividade, a criatividade e motivação, evitando o absentismo.

Em geral as medidas adotadas para o equilibrar o trabalho e a família incluem os horários de trabalho flexíveis, o acolhimento de crianças e licenças e as prestações com cuidado de dependentes.

Com o estudo realizado nas empresas portuguesas e angolanas os resultados demonstraram que ambos os países estão atentos na questão do equilíbrio trabalho e família, de forma que, as empresas estudadas revelaram a sua preocupação e as suas políticas no sentido de promoção entre o equilíbrio trabalho-família. Comprovando assim o que foi apresentado na revisão da literatura. Os resultados do estudo revelaram que algumas empresas raciocinam de forma estratégica quando o assunto é o equilíbrio trabalho-família e outra no âmbito da responsabilidade social, além da estratégica.

A retenção dos seus colaboradores é uma preocupação nas empresas, como tal os resultados demonstraram que organizações estudadas consideram que as políticas de equilíbrio trabalho-família podem de alguma forma reter os colaboradores. Na revisão da literatura mencionou-se que é importante existir uma cultura que apoio à família dentro da empresa para que equilíbrio trabalho-família resulte, e os resultados revelaram que as empresas estudadas são todas com uma cultura que suporta o apoio à família.

Em síntese, o estudo mostra que equilíbrio entre o trabalho e a família é uma questão que tem vindo a crescer tanto na literatura como nas empresas, mesmo não existindo ainda literatura angolana sobre o tema e o facto da amostra do estudo ser

pequena, com os resultados do estudo empírico pode-se notar que as empresas entrevistadas estão atentas a esse equilíbrio.

5.2 Limitações e Sugestões para Investigação Futura

Uma das limitações encontradas durante a realização do presente estudo foi a falta de literatura angolana sobre equilíbrio trabalho-família, o que resultou na pesquisa da literatura de países africanos, na qual existe ainda um défice sobre esse equilíbrio. Outra limitação foi a disponibilidade das empresas portuguesas e angolanas em responderem aos *email*, no sentido de mostrarem ou não o seu interesse em participar no estudo, o que levou à demora da recolha dos dados.

O presente trabalho é um estudo embrionário e que precisa de ser mais explorado. Para investigações futuras será benéfico a aposta na revisão da literatura angolana para poder preencher essa enorme lacuna sobre o equilíbrio trabalho-família. Seria interessante o estudo ser realizado a mais empresas em ambos os países que possibilitasse resultados mais ricos em relação a esse equilíbrio.

Também seria interessante a realização do estudo na óptica dos colaboradores em empresas portuguesas e angolanas, para perceber por exemplo, se eles aprovam, estão satisfeitos, estão confortáveis em usufruir essas práticas para o equilíbrio trabalho-família.

Referências Bibliográficas

- Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Universidade aberta
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior* 58 (3), 414-435.
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: Mais do que uma questão de preferência [Em linha], 24 | 2014, Disponível em: <http://sociologico.revues.org/1073> [Acesso em: 2016/08/1]
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barham, D., Joan, E., & Vanalli, A. C. G. (2012). Trabalho e família: perspectivas teóricas e desafios atuais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12 (1), 47-59.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*, 19 (1), 9-22.
- Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior* 68 (1), 131-164.

- Chambel, M. J. & Ribeiro, M. T. (2014). *A relação entre o trabalho e a família: Do conflito ao enriquecimento*, 1ª Ed. Lisboa: Editora RH.
- Chiavenato, Idalberto (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier
- Código de Trabalho [Em linha]. Disponível em: http://www.cite.gov.pt/pt/legis/CodTrab_indice.html [Acesso em: 2016/11/29]
- Constituição da República Portuguesa [Em linha]. Disponível em: <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx> [Acesso em: 2016/3/4]
- Cunha, M.P., Rego, A. Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. Resposta:Gomes, J.F.S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Ed.), Lisboa: Sílabo
- Davis, A. E., & Kalleberg, A. L. (2006). Family-friendly organizations? Work and family programs in the 1990s. *Work and occupations* 33 (2), 191-223.
- Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive work–family environments: implications for work–family conflict and well-being. *The International Journal of Human Resource Management* 25 (5), 653-672.

- Galinsky, E., Bond, J. T., & Friedman, D. E. (1996). The role of employers in addressing the needs of employed parents. *Journal of social issues* 52 (3), 111-136.
- Grant-Vallone, E. J., & Donaldson, S. I. (2001). Consequences of work-family conflict on employee well-being over time. *Work & stress* 15 (3), 214-226.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review* 10 (1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review* 31 (1), 72-92.
- Guerreiro, M. D., Lourenço, V. & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar - Manual para as Empresas*, Lisboa: CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego
- Haar, J. M. (2006). The downside of coping: Work-family conflict, employee burnout and the moderating effects of coping strategies. *Journal of Management & Organization* 12 (02), 146-159.
- <https://pt.wikipedia.org/wiki/Angola> [Acesso em: 2016/11/30]
- <https://pt.wikipedia.org/wiki/Portugal> [Acesso em: 2016/11/30]

- Kirkwood, J., & Tootell, B. (2008). Is entrepreneurship the answer to achieving work-family balance?. *Journal of Management and Organization* 14 (3), 285.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family* 2 (1), 7-32.
- Lei Geral do Trabalho, Angola
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment. *Journal of Business and Psychology* 25 (3), 381-396.
- Muasya, G. (2016). Work-Family Balance Choices of Women Working in Kenyan Universities. *SAGE Open* 6 (1), 2158244016630772.
- OIT (2011). *Notas da Organização Mundial do Trabalho sobre Trabalho e Família*. [Em linha]. Disponível em : http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/html/portugal_notas_oit_pt.htm [Acesso em: 2016/3/5]
- Ojo, I. S., Salau, O. P., & Falola, H. O. (2014). Work-Life Balance Practices in Nigeria: A Comparison of Three Sectors. *Work-Life Balance Practices in Nigeria: A Comparison of Three Sectors* 6 (2), 3-14
- Parkes, L. P., & Langford, P. H. (2008). Work-life balance or work-life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee

engagement and intention to stay in organisations. *Journal of Management & Organization* 14 (03), 267-284.

- Pichler, F. (2009). Determinants of work-life balance: Shortcomings in the contemporary measurement of WLB in large-scale surveys. *Social Indicators Research* 92 (3), 449-469.
- Santos, G. G. D. (2008). Género, carreiras e a relação entre o trabalho e a família: uma perspectiva de gestão. *e-cadernos ces*, (01) [Em linha]. Disponível em: <http://eces.revues.org/118> [Acesso em: 2016/7/15]
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*, 5ª Ed. England: Prentice Hall.
- Stevens, D. P., Minnotte, K. L., & Kiger, G. (2004). Differences in work-to-family and family-to-work spillover among professional and nonprofessional workers. *Sociological Spectrum* 24 (5), 535-551
- Teixeira, R., & Nascimento, I. (2011). Conciliação trabalho-família: contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional* 12 (2), 215-226.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of vocational behavior* 64 (1), 108-130.

- Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. (2006). The role of identity and work–family support in work–family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior* 69 (3), 445-461.
- Wood, S. J., & de Menezes, L. M. (2010). Family-friendly management, organizational performance and social legitimacy. *The International Journal of Human Resource Management* 21 (10), 1575-1597.
- Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention. *The International Journal of Human Resource Management* 22 (17), 3550-3564.

Anexo 1

Guião da Entrevista as Empresas

1. Pode descrever-me em que medida a empresa promove o equilíbrio trabalho-família dos seus colaboradores?
2. Porquê é que a empresa apostou em práticas de equilíbrio trabalho-família?
3. Considera que as medidas de equilíbrio trabalho-família podem ser usadas de forma estratégica, saindo do âmbito apenas da responsabilidade social?
4. As empresas podem utilizar este tipo de práticas como forma de retenção dos colaboradores?
5. Considera que a cultura predominante na empresa é uma cultura que suporta o apoio à família?